سلسلة المدير الممارس



تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين

دليل الأفكار العملية

راؤول ج. بورون
دانا ماكدونالد - مان

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق







تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين



تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين

تأليف

راؤول ج. بورون

ودانا ماكدونالد- مان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Giving Feedback to Subordinates
Raoul J. Buron and Dana McDonald-Mann

ISBN 978-1-882197-39-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 660 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
بورون، راؤول ج
تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين./ راؤول ج بورون؛ دانا ماكدونالد - مان؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 5 - 660 - 54 - 9960 - 978
1. القيادة الإدارية 2. الإشراف التربوي أ. دانا ماكدونالد - مان (مؤلف مشارك)
ب. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة
ديوي 658.3 1430 / 989

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة



ملخص تنفيذي

إذا كنت مديراً ومعك أشخاص يرجعون إليك مباشرة، فلعله من المفيد تزويدهم بتغذيتك الراجعة عن سلوكهم وأدائهم في العمل. فمعظم موظفيك يريدون إتقان العمل، والعديد منهم غير مدركين لأثر السلوك على أداء العمل سلباً أو إيجاباً.

إن تغذيتك الراجعة لهم، وأنت مديرهم، ستساعدهم في تحديد ما يعملونه بشكل جيد وتنمي فيهم المهارات، وتصحح الأخطاء، وتطور إمكانات جديدة لهم لا تحسن لهم حياتهم الشخصية فقط، بل سيتعدى ذلك إلى تحسن المؤسسة نفسها التي تعمل أنت وهم فيها.

وهذا الدليل فيه كيفية تزويد موظفيك بالتغذية الراجعة وكيف توليها لهم، وكيف تدير نتائجها.



لماذا تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

معظم مرؤوسيك يرغبون في القيام بعمل جيد لكن كثيرين منهم يجهلون تأثير سلوكهم على أدائهم المهني، سلباً أو إيجاباً. ويمكن للتغذية الراجعة التي تقدمها لهم أن تساعدهم على تحديد ما ينجزونه، والاعتماد على هذه المهارات، وحل المشكلات، وتطوير قدرات جديدة لا تحسّن حياتهم الشخصية فقط بل المؤسسة التي يعملون فيها أيضاً.

والتغذية الراجعة الفاعلة تقدم للموظفين المعلومات الضرورية التي يحتاجونها للاعتماد على نقاط قوتهم وتدعيم نقاط ضعفهم. فهي أداة مؤثرة لتسريع التعلم وتطوير إتقان العمل والتضلع منه. فكّر الآن بآخر مرة تعلمت فيها مهارة جديدة. فسواء كانت لعبة الغولف أو الرقص، فقد اعتمدت في الحالتين على تغذية راجعة من خبير متحمس أو متمرّس لمساعدتك على الاستفادة من نقاط قوتك، واكتشاف نقاط الضعف في أدائك. ودون تغذية راجعة مماثلة ستكون على الأرجح غير قادر على تحديد أفضل مهاراتك، وستغدو نقاط ضعفك وأخطاؤك متأصلة وراسخة عبر الممارسة والتكرار.

نظراً لقدرة التغذية الراجعة على تدعيم الأداء وتحسينه، يجب أن يتحمس المديرون لتقديمها لمرؤوسيهم بصورة مستمرة، لكن هذا لا يحدث غالباً. فمعظم الموظفين يعملون دون الاستفادة من محاسن التغذية الراجعة الفاعلة. ولسبب من الأسباب يجد المديرون من

الصعوبة بمكان تقديم التغذية الراجعة التي يريدها مرؤوسوهم، ويحتاجونها؛ بل يستحقونها أيضاً.

ولكي تكون ناجحاً في دورك القيادي يجب أن تتعلم كيف تجعل من التغذية الراجعة وسيلة لتطوير قدرات مرؤوسيك إلى أقصى حدّ ممكن. وأكثر من ذلك، يجب أن تتعلم كيف تقدم التغذية الراجعة الفاعلة التي توفر التمكين، ولا تضر؛ وتكون بناءة، لا تضعف وتوهن. يهدف هذا الدليل إلى إظهار كيف/ ومتى تقدم التغذية الراجعة الفاعلة لمرؤوسيك.

متى تقدّم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

إن تقديم التغذية الراجعة لا يماثل المراجعة السنوية للأداء. فبالرغم من أن التغذية الراجعة الأمينة والموضوعية مكون أساسي في عملية المراجعة الرسمية، إلا أنّ فوائدها تظهر بوصفها جزءاً من عملية مستمرة، لا عمليةً تحدث مرة واحدة فقط. فهدفك هو إقامة علاقة مع موظفيك تمكّنك من تقديم تغذية راجعة أمينة وموضوعية فيما يخص السلوك والأداء، مع تجنب وضعهم في موقف دفاعي. ويؤدي التوقيت دوراً حاسماً هنا؛ لذا يجب عليك أن تقدم التغذية الراجعة بانتظام وعندما تدعو الحاجة، وحين تظهر فرص للتطوير، ويكون من الضروري أن يعدل موظف سلوكه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

قدمُ التغذية الراجعة على نحو متكرّر:

يجب أن تقدم التغذية الراجعة مراراً وتكراراً؛ لأن فوائدها تراكمية مع الوقت. وهذا يمنحك أفضل فرصة لتعزيز السلوك الإيجابي وتغيير السلوك السلبي وغير المقبول، فعبر تكرار التغذية الراجعة يصبح التركيز على سلوك محدد أكثر سهولة، ويساعدك هذا التكرار أيضاً في إيجاد مقاربة غير رسمية لإيصال رسائلك. وهذا النوع من التغذية الراجعة يحتاج إلى دقيقة فقط:

لوسي: إن منطق نقاشك في ذلك الاجتماع كان مقنعاً للغاية. فقد استحوذت على كامل اهتمامي، ولاحظتُ أن الآخرين كانوا يسألون أنواعاً مختلفة من الأسئلة في نهاية العرض الذي قدمته، مقارنة بتلك التي كانوا يسألونها في البداية. وعرضك هذا نقلني من الشك إلى الحماس، وبدا واضحاً من حركات الآخرين وإشاراتهم أنهم يشاركونني ذلك الشعور.

قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب:

إن التذكير بسلوك حدث قبل ستة أشهر يحمل قليلاً من القيمة، وسواء كنت تريد تعزيز سلوك أحد الموظفين أو تصحيحه، فمن المهم أن تتحدث إلى الموظف عندما تكون التجربة حديثة العهد. فإذا كانت أفعال أحد المرؤوسين تهدد نجاح مهمة ما فلا تؤجل الحديث معه عن ذلك. أنتَ تريد أن تساعد الموظف على تحسين أدائه قبل أن يخرج مشروع آخر عن المسار الصحيح:

جاك: أنت لا تطلع فريقك على تقدم أدائه في الوقت المناسب. وبذلك، ضاعت علامة مهمة من علامات قياس تقدم المشروع، ووجب علي تأجيل تاريخ الانتهاء مدة شهرين. بدأت أشك بقدرتك على قيادة الفريق، فهذا التأخير سيؤثر سلباً في إطلاق المنتج وبيعه.

إن تقديم التغذية الراجعة المتكررة في الوقت المناسب يسمح لك برصدٍ أفضل لسلوك مرؤوسيك. فكثيراً ما يلاحظ المديرون السلوك المتطرف فقط ويعلّقون عليه - سواء كان استثنائياً في إيجابيته أو مروعاً في سلبيته. ولكن سلوك الموظف يقع غالباً ما بين هذين الحدّين. تحرَّ ذلك وقدمْ التغذية الراجعة للسلوكيات الاعتيادية والوسطية.

قدّم التغذية الراجعة لتحقيق التطور:

إنّ توعيــة الموظّفين ودفعهم إلى إدراك الفرصــ المتاحة، وتعريفهم بالخطــوات البنّاءة للوصول إلى الأهداف، تعــد كلها محفزات أساسية لتزويــد المرؤوســين بالتغذيــة الراجعــة الفاعلة. ساعــدْ موظفيك على التطلع إلى المستقبل بإرشادهم إلى سبل نجاحهم.

لنأخذ حالة أنجيلا التي تعتقدُ أنتَ أنها ستكون مديراً جيداً للمكتب الفرعي الجديد، فهي تمتلك معظم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح هناك، ويمكنك مساعدتها في إيجاد الموارد التي تمكنها من تعلم ما لا تعرفه، وأنت ترغب بإخبارها عن هذه الفرصة، وهل كانت تناسب أهدافها الشخصية المهنية:

أنجيلا: كما سبق وتحدثنا، إن أداءك في الأشهر الماضية يظهر أنك طوّرت مجموعة من المهارات، ونحن بحاجة إلى مدير للمكتب الفرعي

الجديد، وأعتقد أنك أفضل مَنْ يناسبه هذا المنصب، ولأكون صريحاً معك، ستكون هناك مجموعتان من الأنشطة الجديدة تماماً عليك، ولكن الشركة ستوفّر لك فرص تدريب ممتازة تساعدك في تطوير مهاراتك، وسيكون لديك الوقت لاكتساب تلك المهارات. إضافة إلى ذلك، وافق بوبي تورز-الذي أدار فرعنا في سان أنطونيو منذ افتتاحه قبل عامين- على أن يكون خير ناصحٍ ومرشد لأي شخص يقبل تولي هذه المهمة، وسيساعده بشتى الوسائل. هل لي أن أعرف إن كان هذا العمل يتناسب وخططك الشخصية المهنية؟

استخدم التغذية الراجعة لحل مشكلات الأداء:

إن كنت تخطط لإقامة جلسة تغذية راجعة لتحدد مشكلة الأداء فلا تفعل ذلك باستهتار، أو بطريقة اعتباطية، أو متعجلة؛ فجلسة التغذية الراجعة يجب أن يحدد برنامجها الزمني، وأن تتمتع بالخصوصية، وأن تكون مركزة وبناءة ونظامية. ولا بد أنك تعرف من تجاربك الشخصية أن جلسة كهذه سيسودها التوتر والانزعاج. فإذا كنت تقدم التغذية الراجعة على نحوٍ منتظم ومستمر وفي الوقت المناسب، فقد تخفّف من حدة ذلك التوتر عبر الثقة والعلاقة التي تبنيها مع الموظف. ويجب عليك أيضاً أن تفكر برد فعل موظفك وبآرائه عن تغذيتك الراجعة. إذ تسهم التغذية الراجعة المقدَّمة باستمرار وبتوقيت مناسب وعلى المدى الطويل في إيجاد جوّ من الثقة يمكّنك من التعامل مع ردود الأفعال تلك.

لاري مثال المدير المهتم بالنتائج الذي يستحق التقدير، لكن بعضهم يرى أسلوبه فظاً، وقد استقال اثنان من موظفيه حديثاً، ويذكر كلاهما أن أسلوبه الجلف والحاد كان السبب.

ولا شكّ أن أسلوب لاري هذا يحد من فاعليته قدرته الإدارية، وقد لا يكون مدركاً أنه يجعل موظفيه يشعرون بالترهيب وعدم الكفاءة. لا يعلم أحد هل هو مستعد لتعديل سلوكه أم لا، وربما تفكر في بعض الخطوات التي قد تساعده إن رغب حقاً بتغيير سلوكه، فتطلب منه تحديد موعد للحديث عن مشكلة الأداء. وهنا يمكن للتغذية الراجعة أن تتخذ الشكل الآتي:

لاري: لقد استقال اثنان من موظفيك، وعبّر كلاهما في مقابلة الاستقالة عن شعوره بالترهيب بسبب أسلوبك في العمل، وإن حقيقة ترك اثنين من الموظفين لعملهما تدل على أنك تجهل تأثير سلوكك على مرؤوسيك. إننا نقدّر خدماتك التي قدمتها للشركة، وأعتقد أن إنجازك سيكون أفضل إذا منحت مرؤوسيك جزءاً من العاطفة التي تكنّها للعمل، ولتحقيق ذلك يجب أن تدرك أن للناس طرقاً مختلفة في التعلّم وتقبُّل الأفكار. فإذا كنت مستعداً لقبول فكرة أن التغيير في أسلوبك يمكن أن يحسّن من نتائج فريق عملك، فالشركة مستعدة لإشراكك في برنامج تدريب قيادي قد يساعدك على تحقيق هذا الهدف.

متى تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين
غالباً،
في الوقت المناسب،
بوصفها فرصةً للتطوير،
لحلّ إحدى مشكلات الأداء

كيف تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

إن توفير فرصة أو انتهاز أخرى لتقديم تغذية راجعة لأحد موظفيك هـي مهمتـك الأولى، وجعلهـا فاعلـة هي مهمتـك اللاحقـة؛ فالتغذية الراجعـة المتعاطفة والصادقـة التي تمنحها ستساعـد مرؤوسيك على إنجاز أهدافهم، وستحـدث التغييرات الإيجابية وتعززها، وتزيد الثقة بالنفس وتحفز على العمل.

كن دقيقاً ومحدداً:

لزيـادة نوعيـة التغذية الراجعـة التي تقدمهـا وفعاليتها، ننصحك باتباع العملية الثلاثية الخطوات التي نعلّمها ونمارسها في مركز القيادة الإبداعية: نموذج الحالة/ السلوك/ التأثير (SBI). هذه البنية البسيطة تجعل تعليقاتك مركّزة ووثيقة الصلة بالموضوع بحيث تحقّق أكبر تأثير. في الجوهر، يعني نموذج الحالة/ السلوك/ التأثير أن تصف الحالة التي لاحظتهـا على الموظف، وتصـف السلوك الذي لاحظتـه، وتصف تأثير ذلك السلوك عليك وعلى الآخرين:

جيم: لقـد شاهـدتُ العرض الذي قدمتـه لمجموعـة سلسلة فنادق إكسلسيـور (حالـة)، وأعجبنـي أسلوبك في الـردّ علـى أسئلتهم. كما لاحظـتُ أنك كنت قادراً علـى أن تخرج عن عرضك المعدّ سابقاً؛ لتهتمَّ بمـا يشغلهـم دون أن تفقد شيئاً مـن الموضوع (سلـوك). كانوا جميعاً

يهزون رؤوسهم بالموافقة عندما كنت تجيب، وقد أقنعتني بقدرتك على إدارة الأمـور والمعلومات كلها. وأخبرتنــي جويل سميث أن شركتنا بدت الأكـثر تفهماً لوضــع سلسلة فنادق إكسلسيور من بــين الأسماء الأخرى المدرجة في قائمتها للشركات المرشحة (تأثير).

التغذية الراجعة أم الثناء والتهنئة؟

يختلف نموذج العملية الثلاثية (SBI) من التغذية الراجعة عن المديح والثناء. فلا بدّ أن جميع مرؤوسيك يرغبون بسماع عبارات مثل: «إنك تقوم بعمل عظيم» أو «لسنا قادرين على الاستمرار من دونك». هذه التهاني والتبريكات تقدم دعماً شخصياً كبيراً لكنها - عدا ذلك - لا تفيد كثيراً. أما التغذية الراجعة التي نعلّمها ونشجّع عليها ونمارسها أيضاً، فهي تلك التي تعرّف مرؤوسيك بنقاط قوتهم، وتحدد لهم المهارات المناسبة للعمل في المؤسسة، وتبين لهم أنك مؤمن بقدرتهم على التغير والتحسن.

افعل	لا تفعل
حدد الحالة حدد فرصة ملائمة مثل اجتماع خاص أو مشروع محدد	لا تستعمل عبارات مثل "دائماً" أو "لا أبداً"، تضع المرؤوسين في موقف دفاعي.
حدد السلوك. اذكر ملاحظاتك عن الحالة بصراحة.	لا تطلقْ صفات عامة أو مبهمة مثل: «كان قرارك سيئاً» أو «قدمت عرضاً جيداً» لا تركّز على سلوك محدد.
حدد التأثير. وضّح تأثير سلوك المرؤوس عليك وعلى الآخرين.	لا تضخم تأثير سلوك ما على المجموعة، ولا تفسر التأثير على أنه حصيلة لسبب آخر.

استخدم أسلوباً سهلاً:

قد تكون معتاداً على الانتقال بسرعة إلى الأثر أو النتيجة لسلوك أو أفعال المرؤوس لكي تصلَ إلى حلّ. ولكن عليك أن تتروى قليلاً إن كنت تريد تشجيع مرؤوسيك على التطور. قسم تغذيتك الراجعة إلى عناصرها الأساسية، وأعد تشكيل الحالة في ذهنك، وحددها: «سعدت بحضورك اجتماع الفريق أمس». حدد سلوك المرؤوس في الحالة دون تنميق: «كنت تنظر باستمرار إلى ساعة يدك أثناء الاجتماع». لتكن تعليقاتك مباشرة وصريحة ومرتبطة بتأثير السلوك عليك ما أمكن: «جعلتني أشعر أن مناقشتنا غير مهمة». الصراحة تفرض تغذية راجعة صادقة، ولا تبالغْ في تقدير نفسك وتذكرْ اتباع خطوات نموذج العملية الثلاثية للتغذية الراجعة (SBI).

اشرحْ بوضوح:

لكي تكون تعليماتك واضحة لا يجب أن تكون صادقة ومباشرة فقط؛ بل ومحدودة بتأثير سلوك المرؤوس أيضاً. فأثناء الحديث عن سلوك مزعج قد لا تذكر تأثيره فقط؛ بل الأسباب التي أدت إليه أيضاً. ويمكن أن يسبب هذا سوء تفسير يضرّ بعلاقة الثقة التي تعبتَ في بنائها. وحتى إن كنت مصيباً في تفسيرك، فإنَّ مرؤوسيك هم المسؤولون عن تغيير سلوكهم. وعليكَ أن تمنحهم الخيارات لإحداث التغيير، وليس الأعذار لتجنّبه.

ابتعد عن التفسير

(لقد سبب بيل الضجر لمجموعة الزبائن تلك بأسلوبه المتغطرس والبارد. صحيح أنه يمر بحالة طلاق صعبة وبغيضة، لكنه لطالما كان صعب المراس وغير ودود، فهل تتوقع غير ذلك من شخص نشأ في عائلة محطّمة؟)

من الخطأ أن تنسب سلوكاً معيناً إلى سبب محتمل. فكر بالموقف الذي وضعت بيل فيه. فكل ما رأيته هو أنه سبّب الضجر لمجموعة من الزبائن، ثم زعمت أن السبب هو طلاقه من زوجته. وأخيراً نسبت عدم تطوره المهني إلى طريقة تربيته. فإذا كنت تستخدم هذه التعابير على أنها تغذية راجعة فما الفرص المتاحة له لتغيير سلوكه؟ وما هي الخيارات التي تتركها له؟ وكم هو حجم المسؤولية التي تضعها على عاتقه بسبب ما فعل؟ هل من سبب يحمله على الاعتقاد أنك تؤمن بقدرته على إنجاز أي مهمة بطريقة مختلفة؟

.. والجأ إلى الوصف

بيل: أود التحدث معك عن الاجتماع مع فريق غراند مارك هذا الصباح (حالة). فقد كنت مستعداً استعداداً جيداً لهذا الاجتماع ومجهزاً الوثائق كلها، ولكنني لاحظت أنك قاطعت دان مرتين أو ثلاث مرات عندما كان يهم بالحديث، وبينما كان بوب وجين يحاولان إشراكك بالحوار كنت تنشغل بترقيم التقارير (سلوك). ولم أكن مرتاحاً لأنهم لم يحصلوا على المعلومات التي طلبوها، وقبل انتهاء الاجتماع بمدة طويلة كان ثلاثة منهم يعبرون عن استيائهم، ولم يبد أيٌ منهم الترحيب بعرضي للعمل معاً ثانيةً (تأثير).

حين تجعل التغذية الراجعة مقتصرة على نموذج العملية الثلاثية SBI تتجنب الافتراضات والنقد الجارح والتهجم الشخصي الذي يؤذي العلاقات ويعرقل التغيير؛ فالتغذية الراجعة ليست هجوماً شخصياً وليست إطلاق حكم قيمة على شخصية موظف أو أخلاقه. إنها تمنح مرؤوسيك الفرصة للنمو والتطور.

كيف تبني علاقة التغذية الراجعة؟

تعد المراجعات السنوية للأداء الوسيلة المأسسة الوحيدة لتقديم تغذية راجعة للموظفين عن أدائهم في معظم المؤسسات. ومثلما عرفت، تشجع التغذية الراجعة المتكررة المقاربة غير الرسمية، وتجعل العملية كلها أكثر راحة لك ولمرؤوسيك. وهذا الارتياح يمكّنك من تقديم تغذية راجعة مباشرة، وأمينة، ومحددة، ومنتجة، وقيّمة. ولن تنجح مراجعة الأداء السنوية الرسمية في إقامة العلاقة الضرورية لنجاح العمل بينك وبين مرؤوسيك؛ لذلك يجب عليك بناء علاقة تغذية راجعة.

اعمل على بناء الثقة:

إنَّ أول خطوة في بناء علاقة التغذية الراجعة هي اقتناص فرص قيام الموظفين بعملهم على نحو صحيح. وهي تحقق أفضل النتائج عندما تقدمها بصيغة عدة تعليقات إيجابية مقابل تعليق سلبي واحد. وهذا لا يعني الامتناع عن التغذية الراجعة السلبية وتضييع فرصة تقديمها. وقد تحدثنا عن أهمية تقديم التغذية الراجعة بعد وقت قريب من وقوع الحدث (وظهور السلوك). فلكي تبني الثقة عليك أن توجد نوعاً من التوازن بين التغذية الراجعة الإيجابية التي تعزز ثقة الموظف لدى قيامه بعمل جيد، وبين التغذية الراجعة لسلوك مثير للمشكلات وبحاجة إلى المعالجة. وعندما يدرك مرؤوسوك أنك معتدلٌ ومتوازن في طريقة تقديم التغذية الراجعة سيثقون بقيمة تعليقاتك وصدقها، وبتوصيفك لتأثير سلوكهم عليك وعلى المؤسسة:

ماري مديرة علامة تجارية ممتازة، وهي مجدة ومخلصة، ومفكرة مبدعة وصاحبة أفكار جيدة، وماهرة في جعل الناس يرون مزايا تَبَنّي آرائها. وهي تجيد العمل مع الفريق، وتكافئ الناس على إنجازاتهم ومشاركتهم بسخاء. لكنها تكثر من الكلام، وتفكيرها متسرع دوماً، فهي تقاطع محدّثيها، وتكمل جملهم قبل أن تترك لهم فرصة إكمالها، ولا تستمع لوجهات نظر الآخرين.

عزِّزْ نقاط القوة

ماري تشبه معظم مرؤوسيك، فهي موظفة جيدة، تريد الاحتفاظ بها؛ لأنها تملك القدرة على التطور وعلى تحمل مزيد من المسؤولية وتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة. لكن هناك سلوكاً أو اثنين يعيقان تقدمها، وأنت في موقع يمكنك من ملاحظتها، ومساعدتها على تغيير مثل هذه السلوكيات إن أرادت:

ماري: لقد عالجتِ شكوى ذلك الزبون بخبرة وبراعة، وأظهرت تعاطفاً حقيقياً، هدّأ من روعه. وكنت قادرة على التفكير السريع وابتكار أفكار خلاقة وحلول مبتكرة للمشكلة..

أولاً انسب لماري فضل ما قامت به بطريقة صحيحة، وستكون قادرة على التصدي لعيوبها عبر نقاط القوة لديها. فإن عززت ثقتها بنفسها فستجازف بالبحث عن نقاط ضعفها وتحاول تغييرها. أما إن ركزت على نقاط ضعفها أو سلوكها الإشكالي فقط، فسوف تغضب لأنك لم تلاحظ الأشياء الجيدة التي قدّمَتْها للمؤسسة، ولربّما شعرت بغياب التقدير لكفاءاتها وإسهاماتها، وبذلك لن تتحمس لتغيير سلوكها.

حافظ على توازن رسالتك:

إن أفضل مناخ للتغذية الراجعة توفّره نسبة (1:4) (أربعة تعليقات إيجابية مقابل تعليق سلبي واحد). ولكن حاذر من تقديم التغذية الراجعة كلها بطريقة نقل الخبر السيئ. لنعد الآن إلى حالة ماري.

... لكنك قاطعته باستمرار، وهذا أزعجني لأنني شعرت باستيائه من ذلك. فقد كان من الصعب عليه التفوه بكلمة واحدة ما إن تنطلقي في الكلام. أنا أقدر حقاً سرعة بداهتك وقدرتك على إيجاد الحلول للمشكلات بسرعة، ولكن احذري من أن تتحول هذه الميزة إلى نقطة ضعف. امنحي نفسك الوقت الكافي للاستماع لآراء الآخرين باهتمام.

علّقتَ على سلوك ماري بأربع ملاحظات إيجابية على الأقل مقابل ملاحظة سلبية واحدة. ظاهرياً، لا تزال ملتزماً بنسبة (1:4)، لكنك تصعّب الأمر على نفسك عندما تقدم التغذية الراجعة كلها في جلسة واحدة. فالالتزام بنسبة (1:4) لا يعني إحصاء التغذية الراجعة السلبية والتغذية الراجعة الإيجابية؛ لأنّ ما يهم هو توازن تغذيتك الراجعة السلبية والإيجابية بمرور الوقت. قد تكون جلسة التغذية الراجعة سلبية أو إيجابية، لكنك مع الزمن تبني نسبة صحيحة من التعليقات الإيجابية والسلبية التي تحسن علاقتك المهنية بمرؤوسيك.



كيف تحضّر لجلسة التغذية الراجعة؟

إن تقديم تغذية راجعة صادقة ومباشرة وفاعلة ليس سهلاً. فعلى الرغم من أن كثيراً من حالات التغذية الراجعة يمكن (ويجب)، التعامل معها بطريقة غير رسمية، فإن الحالات المتعلقة بأمور الأداء والتطوير قد تحتاج إلى طريقة أكثر تنظيماً. وبصفتك قائداً يمكنك اتخاذ الخطوات اللازمة لجعل هذه الجلسات أكثر راحة وفائدة:

1- حدد موعداً مسبقاً، وبلّغ مرؤوسك عن هدف المناقشة. فمثلاً يمكن أن تعبر عن رغبتك بمناقشة فرص التطوير الخاصة بالمشروع الجديد الذي استلمه، أو يمكن أن تخبر المرؤوس فور انتهائه من مشروع صعب أنك لاحظت الصعوبات التي واجهته، وأنك تريد تحديد المشكلة ومعالجتها. إن هدفك هنا هو منح مرؤوسك الوقت للتفكير بالجلسة مع تجنيبه القلق أو الإزعاج.

2- وفّر لمرؤوسك جواً خاصاً وامنحْه اهتماماً كلياً: أغلق الباب ولا تستقبل المكالمات الهاتفية، فأنت تريده أن يشعر بأهمية هذا الحوار. وتريد أن توفّر له مكاناً آمناً يستطيع فيه أن يستمع لتغذيتك الراجعة ويفكّر بها ويستجيب لها دون مقاطعة أو تشتت.

3- احذر الإخلال بميزان القوى؛ فأنت تمتلك - بصفتك مديراً - القوة والسلطة، وهذا هو الوقت المناسب لتقليصهما. لذا يُفضَّل أن يجلس موظفك إلى جوارك بدلاً من الجلوس قبالتك، أو ربما

تعقد الجلسة في غرفة أكثر حيادية من مكتبك (مع الاحتفاظ بالخصوصية).

4- امنح مرؤوسك فرصة الكلام. فبعد وصف الحالة، والسلوك، والتأثير اسأله عن رأيه بما ذكرت. وليس من المستغرب أن يجهل الناس تأثير سلوكهم، وعادة ما تكون الدهشة هي ردّة فعلهم. ولكن، مهما كانت ردة فعل الموظف، اتركه يعبر عنها وتقبّلها، ولو اتخذت صيغة موقف الدفاع. ويمكن أن تسأل المرؤوس إن كان قد تلقّى تعليقاً مماثلاً من قبل أو إن كان لاحظه في حالات أخرى.

5- قدم الاقتراحات والدعم لتغيير سلوك مرؤوسك في حال وجود مشكلة في أدائه، أو لزيادة مهاراته في حالة التطوير المهني. كن مستعداً لاقتراح الخطوات البناءة التي يستطيع أن يتخذها.



كيف تتعامل مع التأثير العاطفي للتغذية الراجعة؟

أنـت تساعـد مرؤوسيك على النمو والتطوّر عندمـا توفّر لهم تغذية راجعـة متكررة وصادقة ومتعاطفة. ومع أنك لا تستطيع التحكم برأيهم عنها، لكن يمكنك، بـل يجب عليك، استخدام ما تعرفه عن كل موظف لتكـون تغذيتك الراجعة أكـثر فاعلية وفائدة. فأنـت الآن تدرك —عبر خبرتـك الإداريـة- أن الأشخاص يختلفـون في استجاباتهم للمعلومات التـي يتلقونها عن إنجازهـم. وأن التفهم والتوقـع والاستعداد الذهني للتعامل مـع ردود الفعل المختلفة تجاه تغذيتك الراجعة تمثل كلها جزءاً من فنّ الإدارة.

خذ الحالة الشخصية بعين الاعتبار:

عملت سوزان معك مدة شهر، وهي قلقة حقاً بشأن حسن أدائها للعمل الجديد. أنت تعلم أنها تمتلك المؤهلات والخبرة، ولكنها تخلّف انطباعاً بالتردد والضعف أمام الزبائن والزملاء. تعلم أنها لن تنجح بعملها إذا استمرت بكبح أفكارها وتجنب اتخاذ القرارات.

بإمكانك تقديم تغذية راجعة عن التأثير السلبي لسلوك سوزان؛ ولكن هذا لن يزيد سوى قلقها. في هذه المرحلة، ووفقاً لتقويمك للحالة، فإن سوزان ستقوم بعملٍ أفضل عندما تحصل على تغذية راجعة عن سلوكها الإيجابي، وعندما تؤكد لها ثقتك بها.

اعلمْ أن الناس يفهمون المعلومات بطرق مختلفة:

قدمت لجيف تغذية راجعة عن الأخطاء الكثيرة التي ارتكبها في إعداد الميزانية وتأثير هذه الأخطاء على عمله. ولكنه فوجئ بذلك فهو مهتم كثيراً بإتقان عمله والتطور فيه. ويبدو أنه يجهل حقيقة عدم إتقانه لعمله في هذه الناحية. ولكن عندما تسأله عن الأعمال المميزة التي يمكنه القيام بها فإن جيف يقدم تأكيدات ووعوداً مبهمة.

بإمكانك ابتكار خطة ليبدأ جيف بجمع تقاريره باكراً، وتكليف موظف آخر بمراجعة أرقامه قبل توزيعها. ولكنك ترى أن جيف فوجئ وتكدر، وتعلم أنه ربما يفضل وضع خطته الخاصة لحل المشكلة. وهو يحتاج إلى بعض الوقت لاستيعاب هذه الأخبار المزعجة والتفكير بما يحتاج إليه ليؤدي عمله على نحو مختلف. عندما تقدم تغذية راجعة ستجد أن بعض المرؤوسين يفهمون مرادك فوراً وينتقلون للحديث عن التفاصيل والمضامين. في حين يحتاج آخرون إلى الوقت والانفراد بأنفسهم لكي ينظموا معلوماتهم، ويكرهون اتخاذ قرارات على أساس ملاحظات واقتراحات جديدة تماماً عليهم. فإذا استعجلت الحصول على قرار من موظف كهذا قبل أن يتاح له الوقت الكافي للتفكير، فستكون النتيجة حتماً اختياراً خاطئاً والتزاماً ضعيفاً. هذه الاختلافات ليست عيوباً أو نقاط ضعف لكنها تؤثر بشدة على طريقة تعبير الأشخاص عن أنفسهم، وطريقة تعاملهم مع المعلومات الجديدة والحالات غير المألوفة.

ضع في الحسبان المشكلات الصحية والشخصية والعائلية:

ميشيل واحدة من موظفيك الواعدين، وأمامها الآن فرصة كبيرة لتطوير مهاراتها والارتقاء بعملها. أنت ترغب في تكليفها بالتدريب على نظام خاص في مواقعك الميدانية على امتداد البلاد. وهذا يتطلب منها السفر مدة يومين أسبوعياً، ولكن عندما تخبرها بذلك تنفجر باكيةً.

وعندما تترك فرصة الحديث لميشيل، ستجد أنها تستعد حالياً لنقل أمها إلى مأوى العجزة. وهذه مرحلة صعبة للغاية؛ لأن أمها تتوقع منها أن تترك العمل مؤقتاً لتتفرغ لها. كانت ميشيل تنتظر دوماً فرصة السفر والتدريب، لكن بسبب القدر الظالم – حسب رأيها – أتت الفرصة في الوقت الذي وجب عليها فيه تقديم رعاية إضافية لأمها، بل لن تستطيع التفكير حتى بالرحلات التي تمتد ليلة واحدة فقط. تؤثر المشكلات والضغوط من خارج العمل على أداء الموظفين لعملهم. وعندما تعرف بوجود مشكلات عابرة تعترض أحد موظفيك، يمكنك تحديد توقيت تغذيتك الراجعة ومضمونها بما يتناسب معها. لكن يجب أن تكون مستعداً لإضافة أي معلومات مفاجئة في حالات التغذية الراجعة.

استفد من قدرات مرؤوسك على حلّ المشكلات:

يتمتع ماركوس بمهارات تقنية وتحليلية ممتازة. لكن ضمه إلى فريق المبيعات لم يحقق نجاحاً، وضيع الصفقات على الشركة. ففي الاجتماعات –حيث يجب عليه تقديم معلومات تقنية مفيدة– «يقصف» الزبائن بمعلومات كثيرة تزيد عما يريدون معرفته أو يحتاجون إليه.

ويبالغ في استخدام المصطلحات التقنية المبهمة. أما تصرفاته أثناء هذه الاجتماعات فتجعله يبدو متغطرساً وفظاً. فهو لا ينظر مباشرة في عيني محدثه. وهكذا تقدم لماركوس تغذية راجعة محددة يستنتج منها –مثلك– ضرورة إبعاده عن فريق المبيعات، على الرغم من أنه تطوع لأداء هذه المهمة.

يفاجئك ماركوس بردة فعله. فهو مهتم كثيراً بالاستمرار في أداء هذه المهمة وتعلم إنجازها بطريقة صحيحة. إذ إن تعلّم طريقة تقديم المعلومات التقنية بأسلوب فاعل إلى غير التقنيين يحتل مرتبة متقدمة في أولويات تطوره الشخصي. وهو مدرك تماماً للتأثير السلبي لسلوكه، بل اتخذ بعض الخطوات لتحسينه. ويقرأ كتباً عن التعليم الذاتي لتحسين مهاراته في التقديم والعرض. ويود أن يعرف إن كنت تقترح مراجع أخرى ربما تساعده على تطوير هذه المهارات بصورة سريعة. إن الموظفين الذين يتلقون التشجيع والتحفيز على أداء عملهم بإتقان غالباً ما يتوصلون إلى حلول ذاتية (شخصية) للمشكلات التي تلفت انتباههم إليها. ويجب أن تمنحهم تلك الفرصة عن طريق التغذية الراجعة، قبل أن تقدم اقتراحك بشأن إصلاح الخلل. فالحلّ الذي يبتكره المرؤوس لن يجعله يشعر بأنه تلقى عقوبة، وربما يكون مناسباً لشخصيته وأسلوبه أكثر من أي حلّ آخر تبتكره أنت.



التدريب يصنع الديمومة

قد تشعر بأن تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين أمر غير طبيعي وغير مريح في البداية، مثلما هو حال المهارات القيادية الأخرى التي سبق وطورتها. لا تقلق إن لم تكن محاولاتك الأولى متقنة. اتخذ تلك الخطوة الأولى. قدم التغذية الراجعة مراراً لتبني ثقتك بنفسك، وتقيم علاقة ثقة مع مرؤوسيك تمكنك من تزويدهم بتغذية راجعة تنقل رسالتك بكل وضوح.

لا يمكنك الامتناع عن تقديم تغذية راجعة لموظفيك؛ لأنك بذلك تحرمهم من إسهامك في تطورهم ونجاحهم. فإذا كانت المرة الوحيدة التي تحدثت فيها إليهم عن أهدافهم المهنية وأدائهم أثناء المراجعة السنوية، فإنك تفوّت مئات الفرص لمضاعفة نقاط القوة وتحسين الأداء إلى الحد الأقصى. أما إذا بقيت صامتاً في حين يرتكب مرؤوسوك الأخطاء، أو يحققون الأهداف، فإنك تلحق ضرراً كبيراً بهم وبنفسك وبالمؤسسة.

قدم هذا الدليل خطة سهلة وفاعلة لبناء علاقة التغذية الراجعة وإدارتها مع مرؤوسيك. ولا ريب أن القدرة على تقديم تغذية راجعة للمرؤوسين تعد مهارة يمكنك، بواسطة الممارسة، تطبيقها بثقة كبيرة وفاعلية مؤثرة.



قائمة التحقق من التغذية الراجعة

راجع هذه القائمة بانتظام لتذكر العناصر الأساسية الضرورية لتقديم تغذية راجعة للمرؤوسين:

- o قدم التغذية الراجعة بصورة متكررة.
- o قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، ولا تنتظر طويلاً بعد ملاحظة سلوك المرؤوس.
- o حافظ على التغذية الراجعة سهلة وبسيطة.
- o وفّر جواً خاصاً وحيادياً عندما تكون التغذية الراجعة متعلقة بسلوك يجب تصحيحه.
- o ركّز على الحالة التي لاحظتها.
- o صف سلوك المرؤوس دون تفسير الدوافع.
- o اذكر تأثير سلوك المرؤوس.
- o قدم لمرؤوسيك الاقتراحات والدعم لكي يغيروا سلوكهم.
- o خذ أسلوب المرؤوس بعين الاعتبار، وكن مستعداً لأي معلومات مفاجئة.
- o اعمل على تدعيم نقاط القوة لدى مرؤوسيك.
- o اقتنص فرصة «الأداء الصحيح» للمرؤوسين.

كتب مقترحة للقراءة

Brutus, S., & Manoogian, S. (1997). The art of feedback. *Leadership in Action, 17*(3), 8-10.

Dorn, R. C. (1982). Performance problems: Taking action. *Issues & Observations*, 2(3), 6-7.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Roush, P. E. (1992). The Myers-Briggs Type Indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 529-544). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

المشورة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة بأبحاث مركز القيادة الإبداعية CCL وخبراته التعليمية، التي أظهرت على مر السنين:

(1) قيمة التقويم للتطوير.

(2) وقيمة التطوير النظامي/المنهجي.

لقد بقي التقويم من أجل التطوير بؤرة اهتمام مركز القيادة الإبداعية CCL منذ بداياته في عام 1970. في ذلك العام عين الدكتور روبرت دورن مديراً لبرنامج التطوير القيادي LDP، وكان قبل ذلك عضواً في فيلق السلام (Peace Corps) الذي مارس التقويم للاختيار، حيث تمَّ تقويم المتدربين لتحديد قدرتهم على أداء مهمات معيَّنة، ولكن دون إعلامهم بما عُرف عن كفاءاتهم.

كانت هذه أيضاً ممارسة راسخة في عالم الأعمال في ذلك الوقت، وجدت التعبير عنها في استخدام مراكز التقويم لاختيار المديرين الأَكْفَاء، وأنشأ ميتشيغان بيل أوّل مركز منها عام 1958.

لكن فكرة دورن كانت مختلفة؛ فقد اعتقد أن أداء الموظفين سوف يتحسن إذا اطلعوا على تقويم أدائهم. واستُخدمت هذه الفكرة السهلة والفاعلة في برنامج التطوير القيادي LDP الذي يمثل بالطبع تجربة مكثفة في التغذية الراجعة.

كان من المفهوم أيضاً منذ البداية أن تطوير القدرة القيادية لا يمكن إنجازه عبر حدث واحد في مدة محددة. فتطبيق البرنامج كان يستغرق، في الأصل، عدة أسابيع قبل أن تملي الممارسة العملية إمكانية تكثيفه في أسبوع واحد. وتطور الفهم- الذي صاغته أبحاث مركز القيادة الإبداعية CCL عن دور التجربة في تعليم المديرين التنفيذيين، والجهد المبذول لمتابعة أداء المشاركين في هذا وغيره من برامج المركز - إلى إدراك ضرورة تطوير القيادة بواسطة عملية مستمرة ونظامية/ منهجية تؤدي فيها التغذية الراجعة المستمرة دوراً أساسياً.

يمكن العثور على شرح شامل لهذه الموضوعات في كتاب:

The Center for Creative Leadership Hand book of Leader ship Development (Jossey- Bass,1998).

وفي تقارير مركز القيادة الإبداعية CCL مثل:

How to Design an Effective System for Developing Managers and Executives (1996).



ملخص النقطة الأساسية

نظراً لإمكانية تدعيم الأداء المتطور، يجب على المديرين تزويد مرؤوسيهم بالتغذية الراجعة بكل حماس. ولكن هذا لا يحدث غالباً، فمعظم الموظفين يعملون دون الاستفادة من فوائد التغذية الراجعة الفاعلة. ولسبب من الأسباب، يجد المديرون صعوبة في تزويد مرؤوسيهم المباشرين بالتغذية الراجعة. ولكي تنجح في أداء دورك القيادي، يجب أن تتعلم كيف تجعل من التغذية الراجعة جزءاً من عملية تطوير قدرات موظفيك إلى أقصى حد. وأكثر من ذلك، يجب أن تتعلم كيف تقدم تغذية راجعة فاعلة: تمكّن ولا تضر؛ وبنّاءة: تقوي ولا تضعف.

إن تقديم التغذية الراجعة يمنحك غالباً أفضل فرصة لتعزيز السلوك الإيجابي وتغيير السلوك غير المقبول. عليك أيضاً تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب دون الانتظار طويلاً للتعليق على سلوك الموظف المعني. إن جعل الموظفين يدركون الفرص الكامنة ويتخذون خطوات عملية بناءة لتحقيق الأهداف المطلوبة، يعد من الحوافز الأساسية لتقديم تغذية راجعة فاعلة للمرؤوسين. إضافة إلى أن التصدي لمشكلة الأداء يعد استخداماً مفيداً من استخدامات التغذية الراجعة.

عندما تقدم تغذية راجعة لمرؤوسيك، استخدم أسلوباً محدداً وسهلاً، وتجنب تفسير السلوك وتأويله. ومن المفيد أن تقتنص فرصة

أداء الموظفين لعملهم بطريقة صحيحة، بحيث لا تتركز تغذيتك الراجعة كلها على السلوك السلبي.

قـد يثير تقديم التغذية الراجعة رد فعل عاطفيـاً؛ لذا خذ بالاعتبار -عنـد التعامل مع التأثير العاطفي للتغذية الراجعة- شخصية الموظف وتفـرده؛ وتذكـر أن النـاسـ يعالجـون المعلومـات بطـرق مختلفة. فكر بالحالـة الصحية والمشكلات الشخصية والعائلية لموظّفك؛ واستفد من قدراته على حل المشكلات.

ومثلما هو حال بقية المهارات القيادية التي سبق وطورتها، قد يبدو تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين عملية غير طبيعية وغير مريحة في البداية. فلا تقلق إن لم تكن محاولاتك الأولية غير متقنة. اتخذ الخطوة الأولى. إن القدرة على تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين مهارة مهمة، ويمكنك، مع الممارسة، تطبيقها بثقة كبيرة وفاعلية مؤثرة.



منشورات ذات صلة

ONGOING FEEDBACK (التغذية الراجعة المستمرة)

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك التي يقدمها زملاؤك ضرورية إذا أردت تطوير مهارات قيادية جديدة وصقل مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بطريقة لضمان حصولك على تدفق ثابت من هذه التغذية الراجعة (No. 400 Stock).

FEEDBACK THAT WORKS (التغذية الراجعة الناجحة)

يعد تقديم تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم تجربة تطويرية أساسية. ولكن ليست أنواع التغذية الراجعة كلها فاعلة في تحقيق الاستخدام الأفضل لتلك الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فاعلية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك (No. 405 Stock).

عند شرائك «مجموعة دليل التغذية الراجعة» (FEEDBACK GUIDEBOOK PACKAGE)، ستتلقى الكتب المذكورة أعلاه إضافة إلى دليل «تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين» (Giving Feedback to Subordinate) بأسعار مخفضة.

